

## BAB 4

### SIMPULAN

Pada perusahaan yang tidak menerapkan *Balanced scorecard*, biasanya perusahaan tersebut hanya menggunakan ukuran kinerja perusahaan melalui *financial perspective* seperti *return on investment* (ROI), hanya mengarah pada keuntungan bagi para pemilik saham atau pemilik perusahaan. Tolok ukur keuangan tersebut bersifat agregatif sehingga tidak mampu mengungkapkan sebab-sebab dari keberhasilan perusahaan dan hanya melaporkan apa yang terjadi pada periode yang lalu.

*Balanced scorecard* dapat membuat tujuan finansial menjadi eksplisit, dan dapat disesuaikan untuk setiap inti bisnis dalam berbagai tahap pertumbuhan dan siklus hidup yang berbeda. Semua *scorecard* yang dikenal menggunakan tujuan finansial tradisional yang berhubungan dengan peningkatan profitabilitas, pengembalian aktiva dan pendapatan.

*Balanced scorecard* yang berhasil adalah *Balanced scorecard* yang mampu mengkomunikasikan strategi melalui sekelompok ukuran keuangan dan non-keuangan. *Balanced scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior.

Dalam lingkungan yang kontemporer, perusahaan menfokuskan diri pada ukuran-ukuran strategik tentang kesuksesan, yang banyak berupa ukuran operasional yang bersifat non keuangan, seperti pangsa pasar, kualitas produk,

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Blocher, Edward J, Kung H. Chen, dan Thomas W.Lin, 2000, ***Manajemen Biaya Dengan Tekanan Strategik***, Edisi pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Ciptani, Monika K, 2000, ***Balanced Scorecard Sebagai Suatu Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar***, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Mei. Vol.2. No.1.
- Kaplan, Robert.S and David P. Norton, 2000, ***Balanced Scorecard:Translating Strategy into Action***, Boston: Havard Business School Press.
- Mulyadi, 2001, ***Balanced Scorecard***, Yogyakarta: Aditya Media.
- Singgih, M.L, Damayanti K.A, dan Oktavia Renny, ***Pengukuran Dan Analisa Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Di PT "X"***, Universitas Kristen Petra, <http://puslit.petra.ac.id/journal/industrial>.



## BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA MASA DEPAN: SUATU PENGANTAR

Monika Kussetya Ciptani

Dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi – Universitas Kristen Petra

### ABSTRAK

Penilaian kinerja merupakan hal yang esensial bagi perusahaan. Untuk memenangkan persaingan global yang semakin ketat ini, kinerja sebuah organisasi haruslah mencerminkan peningkatan dari satu periode ke periode berikutnya. Dewasa ini pengukuran kinerja secara finansial tidaklah cukup mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya, sehingga dikembangkan suatu konsep Balanced Scorecard. Konsep Balanced Scorecard mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep Balanced Scorecard ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan. Tulisan ini menitikberatkan pada bagaimana penerapan konsep Balanced Scorecard di beberapa perusahaan di Amerika. Berbagai kendala dan permasalahan yang timbul dari penerapan konsep Balanced Scorecard menjadi masukan bagi perusahaan atau organisasi bisnis yang ingin menerapkan konsep ini. Bagaimanapun juga konsep ini akan membantu perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja secara lebih komprehensif dan akurat.

Kata kunci: Balance Scorecard, Perspektif Pelanggan, Proses Bisnis (Internal), Perspektif Finansial, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, Pengukuran Kinerja

### ABSTRACT

Performance measurement is an essential thing for a company. To become the winner in this global competition world, the company has to show a performance improvement from period to period. Recently, financial performance measurement is not enough to reflect the real business performance. That why Kaplan developed Balanced Scorecard Concept. The Balanced Scorecard Concept measure the organization's performance through four perspectives that are the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. In dead, the Balanced Scorecard Concept is a concept in translating strategy into action to achieve organization's goal

*in the long term. The action is measured and controlled continually. This article count on the implementation of the Balanced Scorecard Concept in some companies in USA. Many problems a difficulties which occur on the implementation of the concept could became opinion and suggestions for some companies who want to implement the Balanced Scorecard. However, Balanced Scorecard will help organizations (companies) to measure their performance more comprehensive and accurate.*

*Keywords: Balanced Scorecard, Customer Perspective, (Internal) Business Process, Financial Perspective, Learning and Growth Perspective, Performance Measurement*

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang terjadi sekarang ini tampak demikian pesat. Banyak hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan teknologi yang ada. Adanya perkembangan teknologi ini telah mengakibatkan iklim persaingan bisnis semakin ketat. Hal ini akan mendorong kebutuhan akan suatu informasi menjadi suatu hal yang esensial, sehingga iklim persaingan bisnis yang ada berubah dari persaingan teknologi atau *industrial competition* menjadi persaingan informasi (*information competition*). Tidaklah mengherankan jika persaingan informasi ini menjadi suatu hal yang esensial karena dengan adanya informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan akan diperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan sehingga berdasarkan informasi tersebut akan diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan di masa yang akan datang. Suatu keputusan yang baik dapat diambil atas dasar informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu.

Disamping pesatnya perkembangan teknologi dan informasi yang dimiliki oleh perusahaan masih banyak manajer-manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan-akan berorientasi pada masa yang lalu (*backward*) dan belum berorientasi pada masa depan (*forward*). Sistem yang lebih menitikberatkan pada aspek keterukuran objek yang menimbulkan biaya ini tampak dari adanya pengambilan keputusan yang didasarkan pada informasi-informasi yang dibuat berdasarkan laporan-laporan historis secara periodik. Sistem manajemen yang dilaksanakan oleh banyak perusahaan sekarang ini lebih memfokuskan pada kinerja keuangan yang diukur secara periodik dimana indikator-indikator yang terpenting adalah biaya-biaya yang dikeluarkan.

Adanya pergeseran tingkat persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition* ini dinamakan pergeseran paradigma (Ary Nugroho, 1998:1). Pergeseran paradigma ini tentunya juga akan mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya. Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran finansial saja, dirasa sudah tidak lagi memadai. Perusahaan juga diharuskan melakukan pengukuran kinerjanya tidak hanya melalui pengukuran finansial saja tetapi juga melalui pengukuran non finansial, seperti tingkat kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan

masi → data yg di lkrh → mengambil kpsn u/ aktivitas prsh di masa akan dtg

pengembangan karyawannya. Kemampuan perusahaan untuk memenuhi tingkat kepuasan konsumennya, melakukan inovasi produk dan pengelolaan sumber daya manusia tersebut akan memberikan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) yang kuat bagi perusahaan yang bersangkutan.

Pada tingkat persaingan global ini, suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik seperti, ROA, ROI, Residual Income dan EPS, namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang.

Berbagai upaya dilakukan agar perusahaan mampu bertahan dalam iklim dunia usaha yang kompetitif, diantaranya perusahaan dituntut agar mampu mewujudkan strategi-strategi perusahaan jangka panjang. Strategi-strategi jangka panjang tersebut akan diwujudkan dan diterjemahkan dalam serangkaian *action* atau aktivitas perusahaan, oleh karena itu pengukuran kinerja hanya dari perspektif finansial tidaklah memadai lagi sehingga diperlukan suatu alat yang dapat mengukur kinerja dari berbagai perspektif secara komprehensif.

## 2. KESEIMBANGAN PENGUKURAN FINANSIAL DAN NON FINANSIAL

Salah satu aspek pentingnya alat ukur kinerja perusahaan adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan. Begitu pula sebaliknya bagi organisasi, alat ukur ini dipakai oleh organisasi untuk melakukan koordinasi antara para manajer dengan tujuan dari masing-masing bagian yang nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarnya.

Pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Seperti, pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan sehingga dalam suatu pengukuran kinerja, diperlukan suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan pengukuran kinerja non finansial. Keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial ini akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan.

Berbagai teknik dan metode yang sudah ada dikembangkan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan secara finansial. Dengan perkembangan tersebut orang mulai berpikir untuk melakukan pengembangan teknik dan metode pengukuran kinerja non finansial. yang patut diperhatikan adalah bahwa pengukuran tersebut haruslah jelas dan alat ukur yang digunakan harus dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan tujuan dan strateginya sehingga perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang.



### 3. THE BALANCED SCORECARD

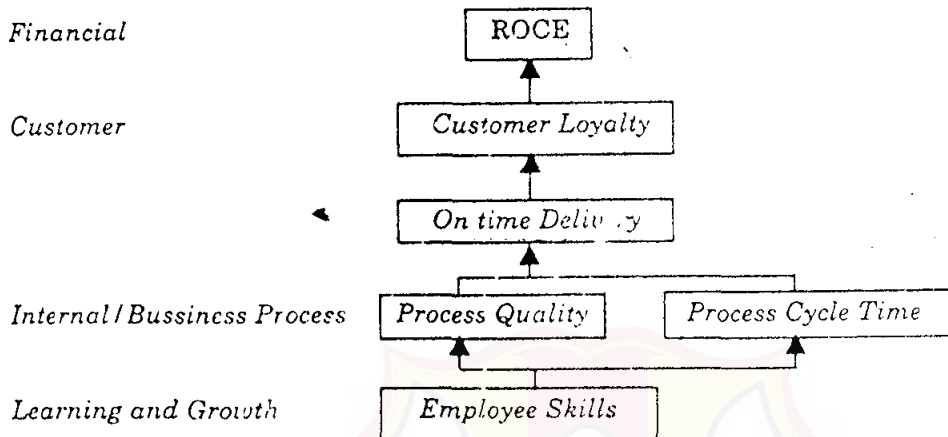
Dalam persaingan bisnis global ini, perubahan paradigma yang ada harus dilandasi dengan suatu pemikiran baru bahwa *competitiveness* dan efektivitas organisasi dapat dicapai dengan memperluas faktor-faktor yang dianggap bisa mempengaruhi peningkatan produktivitas dan melakukan koordinasi dalam menghasilkan keuntungan kompetitif. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif ini merupakan tanggung jawab yang kompleks yang harus dipikul oleh setiap perusahaan untuk bisa bertahan dalam jangka panjang.

Konsep *Balanced Scorecard* telah lama dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (HBR, January, 1992). Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut sebenarnya merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang, yang digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda yaitu :

1. perspektif finansial  
Bagaimana kita berorientasi pada para pemegang saham.
2. perspektif *customer*  
Bagaimana kita bisa menjadi *supplier* utama yang paling bernilai bagi para *customer*.
3. perspektif proses, bisnis internal  
Proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus kita lakukan, dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan finansial dan kepuasan *customer*.
4. perspektif pertumbuhan dan pembelajaran  
Bagaimana kita dapat meningkatkan dan menciptakan *value* secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan.

Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.

Gambar 1  
Hubungan antara empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*



Sumber : Kaplan (1996: 31)

#### 4. PENGUKURAN KEEMPAT PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD

Menurut Kaplan (Kaplan, 1996:15) "if can measure it you can manage it", pendapat ini menjadi dasar pemikiran untuk melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik aktivitas yang dapat diukur secara kualitatif maupun kuantitatif.

Pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut adalah :

##### A. Perspektif Finansial

Menurut Kaplan (Kaplan, 1996) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu; *growth*, *sustain*, dan *harvest*.

Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi-strategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan; (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

**Tabel 1.**  
**Measuring Strategic Financial Themes**

	Strategic Themes		
	Revenue Growth and Mix	Cost Reduction / Productivity Improvement	Asset Utilization
Growth	Sales growth rate by segment percentage Percentage revenue from new product Services and customers	Revenue / Employee	Investment (% of sales) R & D (% of sales)
Sustain	Share of targeted customers & accounts Cross-selling % revenue from new applications Customer & product line profitability	Cost vs competitors' Cost reduction rates Indirect expenses (% of sales)	Working capital ratio ROCE by key asset categories Asset Utilization Rates
Harvest	Customer & product line Profitability % unprofitable customers	Unit Costs (per unit of output, per transaction)*	Payback Throughput

Sumber : Kaplan (1998:52)

## B. Perspektif Customer

Perspektif *customer* dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan, 1996:67); yaitu

### (1) pengukuran pangsa pasar

Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

### (2) *customer retention*

Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.

### (3) *customer acquisition*

Pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan *customer* baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah *customer* baru yang ada.

### (4) *customer satisfaction*

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah : survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau personal interview.



(5) *customer profitability*

Pengukuran terhadap *customer profitability* dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *Activity Based Costing* (ABC).

Oleh karena aspek tersebut masih bersifat terbatas, maka perlu dilakukan pengukuran-pengukuran yang lain yaitu pengukuran terhadap semua aktivitas yang mencerminkan nilai tambah bagi *customer* yang berada pada pangsa pasar perusahaan. Pengukuran tersebut dapat berupa: atribut produk atau jasa yang diberikan kepada *customer* (seperti : kegunaan, kualitas dan harga), hubungan atau kedekatan antar *customer* (seperti : pengalaman membeli dan hubungan personal), *image* dan reputasi produk atau jasa di mata *customer*.

### C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan.

(1) Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu: (1) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan, (2) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

(2) Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada *customer*.

Pada proses operasi, pengukuran terhadap kinerja dilakukan terhadap tiga dimensi yaitu; *time measurement*, *quality process measurement* dan *process cost measurement*.

a) Pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan (*time measurements*).

Pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan untuk menghasilkan produk (waktu proses produksi) sangat berkaitan erat dengan keseluruhan waktu yang diperlukan untuk menghasilkan produk sampai produk siap untuk dijual.

Pengukuran efisiensi waktu ini dilakukan dengan Rasio Perbandingan :

$$\text{Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)} = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughput Time}}$$

Sehingga dalam hal ini pengukuran waktu proses awal (*cycle time*) dapat dilakukan sejak diterimanya order pelanggan, order pelanggan tersebut (produksi

dalam *batch*) dijadualkan untuk diproduksi, dibuatnya order permintaan bahan baku untuk keperluan proses produksi, bahan baku tersebut diterima, dan ketika produksi direncanakan. Sedangkan akhir proses (*end cycle time*) dideteksi dari produksi dalam unit atau *batch* telah diselesaikan, order (barang jadi) siap untuk dikirim dan disimpan dalam persediaan barang jadi, order dikirimkan kepada *customer*, order diterima oleh *customer*.

- b) Pengukuran terhadap kualitas proses produksi (*quality process measurements*)  
Dalam hal kualitas proses produksi, perusahaan diharapkan dapat melakukan berbagai macam pengukuran terhadap proses produksi yang dideteksi dari adanya hal-hal sebagai berikut tingkat kerusakan produk dari proses produksi, perbandingan produk bagus yang dihasilkan dengan produk bagus yang masuk dalam proses, bahan buangan (*waste*), bahan sisa (*scrap*), besarnya angka pengerjaan kembali (*rework*), besarnya tingkat pengembalian barang dari *customer*, kesesuaian prosentase kualitas proses dengan *statistical process control*.
- c) Pengukuran terhadap efisiensi biaya proses produksi (*process cost measurements*)  
Dimensi ketiga dari pengukuran terhadap proses operasi adalah pengukuran sejumlah biaya yang telah dikeluarkan untuk menghasilkan produk. Pada sistem pembebanan biaya tradisional, sistem akuntansi telah banyak melakukan pengukuran atas biaya yang dikeluarkan atas penggunaan sumber-sumber dalam departemen, dalam proses operasi ataupun kewajiban individu. Tetapi sistem ini tidak banyak memberikan kontribusi dalam mengkalkulasi biaya aktivitas yang muncul dalam rangka menghasilkan produk (proses operasi). Sehingga dikembangkan sistem *Activity Based Costing* (ABC) dan sistem ini mampu membantu manajer dalam melakukan akumulasi terhadap keseluruhan biaya yang terjadi pada proses operasi. Sistem ABC ini (bersama-sama dengan pengukuran kualitas dan waktu proses produksi) akan menghasilkan tiga parameter penting untuk mengkaraktersistikkan pengukuran proses bisnis internal.

### (3) Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada *customer*. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Yang termasuk dalam aktivitas purna jual diantaranya adalah : garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh *customer* pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit.

### D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kaplan (Kaplan, 1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan

pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan.

Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu; kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, adanya motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang kepada karyawan.

#### a) Kemampuan karyawan

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan. Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi antara lain tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, keaktifan & kreativitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan, tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan. Produktivitas karyawan dalam bekerja dapat diukur melalui berbagai cara, antara lain melalui gaji yang diperoleh tiap-tiap karyawan, atau bisa juga diukur dengan menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh oleh karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.

#### b) Kemampuan Sistem Informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, prosentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

#### c) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia saja. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:

(1) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan.

Dilakukan melalui pengukuran berapa jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan dan peningkatan income perusahaan dan berhasil diterapkan periode tertentu.

(2) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.

Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat dari adanya keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa dan kehadiran karyawan (absenteeism).

(3) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi

Terdiri dari dua hal yaitu pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim. Pengukuran terhadap keseluruhan prosedur dalam rangka peningkatan kinerja dilakukan melalui pengukuran prosentase manajer dan karyawan yang menyadari penting *Balanced Scorecard*. Hal ini tentu saja dilakukan terhadap perusahaan yang telah mensosialisasikan adanya *Balanced Scorecard*. Selain itu juga dilakukan pengukuran terhadap prosentase unit bisnis yang telah berhasil dalam menyelaraskan kinerjanya dengan strategi perusahaan.

Sedangkan pengukuran terhadap kinerja tim dapat dilakukan dengan beberapa indikator seperti yang telah dikembangkan oleh perusahaan Nasional (Kaplan 1998: 142) adalah: survey internal terhadap tim, level pembagian keuntungan atas proyek bersama, jumlah penugasan, prosentase kebijakan baru perusahaan tertulis, prosentase perencanaan bisnis yang dikembangkan oleh tim, jumlah anggota tim yang mendapat bagian dalam pembagian keuntungan atau laba.

## 5. PENGUKURAN KINERJA DAN STRATEGI PERUSAHAAN

Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja suatu perusahaan. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan. Hal ini disebabkan karena ukuran keuangan inilah yang paling mudah dideteksi, sehingga pengukuran kinerja personel juga diukur dengan dasar keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan komitmen personel, peningkatan kompetensi dan lain sebagainya seringkali diabaikan. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja didasarkan pada aspek keuangan maupun non keuangan. Aspek nonkeuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan yaitu peningkatan *cost-effectiveness* proses bisnis, peningkatan komitmen organisasi dan peningkatan kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan haruslah ditujukan kepada peningkatan kinerja di bidang non-keuangan karena dari situlah kinerja keuangan berasal.

Konsep *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan rerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan (Mulyadi, 1999: 218). Rencana strategik yang komprehensif dan koheren menyediakan kemudahan dan kejelasan untuk penyusunan program. Dengan rerangka *Balanced Scorecard*, perencanaan strategik menghasilkan berbagai *strategic initiatives* yang dengan jelas



menunjukkan: sasaran (*strategic objectives*) yang hendak dituju di masa depan, ukuran pencapaian sasaran dan informasi tentang pemicu kinerja (*performance driver*), target yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu di masa depan.

Ketiga macam informasi tersebut sangat memudahkan pemilihan langkah-langkah yang akan ditempuh dalam proses penyusunan program bagi organisasi. Dalam organisasi lintas fungsional, program disusun menurut sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk memproduksi produk dan jasa yang menghasilkan *value* bagi *customer*.

## 6. IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD

Dalam artikel "*The Balanced Scorecard : Measures that Drives Performance*" (Harvard Business Review, January-Februar 1992), Kaplan melakukan riset terhadap 12 perusahaan yang memiliki kinerja yang bagus secara finansial. Dalam riset awal yang dilakukan tersebut menyatakan bahwa 10 perusahaan diantaranya memiliki kriteria-kriteria yang menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat diterapkan.

Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja finansial mereka, serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan kultur dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru dimana sistem yang baru ini dirancang untuk melipatgandakan kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis (*internal*) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Menurut O'Reilly (Mattson, 1999:1), Sebenarnya *Balanced Scorecard* memiliki fokus yang sama dengan praktek manajemen tradisional yaitu sama-sama berorientasi pada *customer* dan efisiensi atas proses produksi, tetapi yang membuat berbeda adalah *Balanced Scorecard* ini memberikan suatu rerangka pengembangan organisasi bisnis untuk melakukan pengukuran dan monitoring semua faktor yang berhubungan dengan hal tersebut secara terus-menerus. Dengan adanya konsep *Balanced Scorecard* akan terus memelihara arah dan kemajuan perusahaan sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi organisasi.

Selain itu *Balanced Scorecard* akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan satu strategi yang ingin diterapkan, karena *Balanced Scorecard* membantu mengeliminasi berbagai macam strategi manajemen puncak yang tidak sesuai dengan strategi karyawan dengan cara membantu karyawan untuk memahami bagaimana peran serta mereka dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Adanya kelebihan yang dimiliki oleh *Balanced Scorecard* ini mendorong semakin banyaknya perusahaan yang ingin mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard*. Menurut survei yang dilakukan oleh Gartner Group (Mattson, 1999:1), sebanyak 60 persen dari 1000 perusahaan versi majalah Fortune (Agustus, 1999) telah mencoba untuk menerapkan filosofi *Balanced Scorecard* dalam keseluruhan sistem manajemen mereka pada tahun 2000 ini. Seperti yang dilakukan oleh perusahaan Lutheran Brotherhood di Minneapolis, pihak manajemen telah



- d. Perlunya *Scorecard* dikaitkan dengan *gainsharing* secara individu  
Banyak perusahaan di Amerika yang menghubungkan antara kinerja dalam *Balanced Scorecard* dengan pembagian keuntungan (*gainsharing*) secara individual. Tetapi haruslah diingat bahwa dasar pembagian keuntungan (*gainsharing*) tersebut adalah seberapa besar dukungan inovasi atau perubahan kultur yang diberikan oleh individu kepada peningkatan kinerja perusahaan.
- e. Apakah *scorecard* yang ada dapat menggantikan keseluruhan sistem manajemen lama  
Dalam prakteknya, sangat sulit mengganti sistem manajemen yang lama dengan sistem manajemen yang sama sekali baru (*Balanced Scorecard*), tetapi perusahaan diharapkan dapat melakukannya apabila dirasa sistem manajemen yang lama sudah tidak bisa mendukung tujuan organisasi selama ini. Pada beberapa perusahaan di Amerika yang berusaha menerapkan konsep *Balanced Scorecard* dalam perusahaannya (Mavrinac, 1999:4), mereka memilih menggabungkan antara sistem yang masih relevan dengan pencapaian tujuan organisasi dengan sistem *Balanced Scorecard*.

Salah satu kunci keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* menurut O'Reilly (Mattson, 1999:2) adalah adanya dukungan penuh dari setiap lapisan manajemen yang ada dalam organisasi. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai laporan saja tetapi lebih dari itu, *Balanced Scorecard* haruslah benar-benar merupakan refleksi dari sebuah strategi perusahaan serta visi dari organisasi. Bahkan O'Reilly mengatakan bahwa *Balanced Scorecard* dapat dipandang sebagai sebuah alat untuk mengkomunikasikan strategi dan visi organisasi perusahaan secara kontinyu. Ian Allcott, sebuah perusahaan konsultan besar di Amerika, berhasil mengidentifikasi empat langkah utama yang harus ditempuh oleh perusahaan apabila perusahaan akan menerapkan konsep *Balanced Scorecard*. Langkah-langkah tersebut adalah (Mattson, 1999:2) :

- a. Memperoleh kesepakatan dan komitmen bersama antara pihak manajemen puncak perusahaan.
- b. Mendesain sebuah model (kerangka) *Balanced Scorecard*, yang memungkinkan perusahaan untuk menentukan beberapa faktor penentu seperti tujuan strategik, perspektif bisnis, indikator-indikator kunci penilaian kinerja.
- c. Mengembangkan suatu program pendekatan yang paling tepat digunakan oleh perusahaan sehingga *Balanced Scorecard* menjadi bagian dari kultur organisasi yang bersangkutan. Konsep *Scorecard* yang dikembangkan dapat dijadikan sebagai salah satu pengendali jika terjadi perubahan kultur dalam perusahaan. Dengan kata lain perusahaan haruslah memperhitungkan apakah penerapan *Balanced Scorecard* akan mengakibatkan perubahan yang cukup besar dalam organisasi perusahaan.
- d. Aspek penggunaan teknologi.  
Banyak perusahaan sudah mulai menggunakan *software* komputer dalam menentukan elemen-elemen *scorecard* dan mengotomatisasikan pendistribusian data ke dalam *scorecard*. Data-data *scorecard*, yang berwujud angka-angka pengukuran tersebut, akan direview dari periode ke periode secara terus-menerus.

## 7. KESIMPULAN

Konsep *Balanced scorecard* pada dasarnya adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang berusaha menerjemahkan strategi organisasi ke dalam serangkaian aktivitas yang terencana yang dapat diukur secara kontinyu. *Balanced scorecard* meninjau peningkatan kinerja sebuah organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif tersebut saling mendukung satu sama lain dan tidak dapat dipisah-pisahkan.

Dalam pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut, keseimbangan antara *scorecard* dari masing-masing perspektif dapat menentukan peningkatan kinerja yang berlipatganda. Hal ini disebabkan karena peningkatan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan mendorong peningkatan kinerja perspektif proses bisnis internal dan perspektif *customer* yang akan mendorong kinerja finansial perusahaan secara keseluruhan sehingga terjadi pelipatgandaan kinerja perusahaan.

Dalam prakteknya, penerapan konsep *Balanced Scorecard* ini tidaklah semudah yang diperkirakan karena penerapan konsep ini membutuhkan suatu komitmen dari manajemen pusat (*leadership*) maupun karyawan yang terlibat dalam organisasi perusahaan. Melalui survei yang dilakukan oleh Sarah Mavrinac (Mavrinac, 1999:1) dan survei yang dilakukan oleh konsultan Manajemen di Amerika, Ian Alliot (Mattson, 1999:4), menyatakan bahwa sebagian besar perusahaan menemui kesulitan dalam melakukan pendeteksian terhadap keselarasan aktivitas dan strategi perusahaan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka panjang. Sehingga banyak dijumpai kasus ketidakselarasan tujuan dan strategi perusahaan atau strategi yang dijalankan melenceng dari tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka panjang.

Tingkat kesulitan lain yang kebanyakan ditemui oleh beberapa perusahaan di Amerika tersebut antara lain adalah : kekhawatiran adanya perubahan atas sistem pengendalian manajemen yang berdasar pada konsep *Balanced Scorecard* akan mengganti sistem lama dan membawa hasil perubahan yang negatif, dan adanya kesulitan dalam mempersatukan *culture* yang dimiliki oleh organisasi dengan strategi organisasi yang berdasar pada konsep *Balanced Scorecard*.

Meskipun terdapat kesulitan dan kekhawatiran perusahaan dalam mengimplementasikan konsep ini, tetapi sudah banyak perusahaan di Amerika yang mulai mencoba untuk mengimplementasikannya dengan berbagai penyesuaian sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi. Dengan adanya penerapan *balanced scorecard*, kinerja perusahaan akan meningkat dan pencapaian tujuan perusahaan dalam jangka panjang akan terdeteksi melalui pengukuran serangkaian aktivitas yang merupakan penerjemahan dari tujuan perusahaan itu sendiri.

H

H

K

K

Ma

Ma

Mu

### DAFTAR PUSTAKA

- Hansen, R. Don, dan Maryanne, M. Mowen, (1998). *Management Accounting*, Edisi lima, Cincinnati-Ohio:South-Western Publishing Company.
- Horngren Charles T., Sundem, Stratton, (1999). *Introduction to Management Accounting*, Edisi sebelas, United States of America: Prentice-Hall Incorporation.
- Kaplan, S. Robert, dan David, P. Norton, (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Edisi satu, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Kaplan, S. Robert dan David, P. Norton, (Januari-Pebruari 1992), *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Mattson, Beth, (1999). *Executives learn how to keep score : Balanced Scorecard gets all employees focusing on vision*, <http://www.ianalliot.com>.
- Mavrinac, Sarah, dan Michael, Vitale, (1999). *The Balanced Scorecard*, <http://www.research.com>.
- Mulyadi, dan Johny, Setyawan, (1999). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Edisi satu, Yogyakarta: Aditya Media,



## PENGUNAAN TEKNOLOGI INTERNET DALAM BISNIS

Oviliani Yenty Yuliana

Dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi – Universitas Kristen Petra

### ABSTRAK

Internet dalam bisnis digunakan untuk pertukaran informasi, katalog produk, media promosi, surat elektronik, bulletin boards, kuesioner elektronik, dan mailing list. Internet juga bisa digunakan untuk berdialog, berdiskusi, dan konsultasi dengan konsumen secara on-line, sehingga konsumen dapat dilibatkan secara proaktif dan interaktif dalam perancangan, pengembangan, pemasaran, dan penjualan produk. Pemasaran lewat internet ada 2 metode, yaitu push dan pull marketing. Keunggulan strategi bisnis yang dapat diperoleh dari internet adalah komunikasi global dan interaktif; menyediakan informasi dan pelayanan sesuai dengan kebutuhan konsumen; meningkatkan kerja sama; memungkinkan untuk membuka pasar, produk, atau pelayanan baru; serta mengintegrasikan aktivitas secara on-line. Aplikasi Electronic Commerce ada 2, yaitu: Business-to-Consumer dan Business-to-Business Commerce. Pembayaran transaksi electronic commerce diatur dalam Sistem Electronic Funds Transfer, sedangkan keamanan datanya diatur oleh Secure Socket Layer yang dikembangkan menjadi Secure Electronic Transaction.

**Kata kunci:** internet, electronic commerce, business

### ABSTRACT

The uses of internet in business are for information exchange, product catalog, promotion media, electronic mail, bulletin boards, electronic questioner, and mailing list. Internet can also be used for dialog, discussion, and consultation with customer online, therefore consumer can be proactively and interactively involved in designing, developing, marketing, and selling products. There are 2 methods for marketing products via internet, which are push and pull marketing. The advantages of internet in business strategy are global and interactive communication, information supply; consumer based service; increased cooperation; possibility to open new marketplace, product or services; and integrated the activity on-line. There are 2 applications in electronic commerce, which are business-to-business and business-to-consumer commerce. Electronic commerce payment transaction is arranged by Electronic Funds Transfer system, whereas the data security is governed



# PENGUKURAN DAN ANALISA KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* DI PT. "X"

**Moses L. Singgih**

Dosen Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri - Institut Teknologi 10 Nopember

**Kristiana Asih Damayanti**

Dosen Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri - Universitas Kristen Petra

**Renny Octavia**

Alumnus Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri – Universitas Kristen Petra

## ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur dan menganalisa kinerja di PT."X" dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini dilakukan karena sistem pengukuran yang dipakai selama ini hanya mengukur kinerja dari *financial perspective*.

**Kata kunci:** Pengukuran dan analisa kinerja, *Balanced Scorecard*.

## ABSTRACT

*This research is done to measure and analyse of "X" Corporation's performance used Balanced Scorecard method. This research is done because the measurement system that used for this time is just measure the performance of financial perspective*

**Keywords:** Performance analysis and measurement, *Balanced Scorecard*.

## 1. PENDAHULUAN

Sebagian besar perusahaan hanya mengukur kinerjanya dari *financial perspective*. Sistem pengukuran kinerja yang demikian sudah tidak memadai lagi bagi kebutuhan pengukuran kinerja saat ini, dimana lingkungan persaingan bergerak dengan cepat, sehingga tidak menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil saat ini dan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

*Balanced Scorecard (BSC)* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan kedalam 4 *perspective*, yaitu *Financial perspective*, *Customer perspective*, *Internal Business Process perspective* dan *Learning and Growth perspective*.

Perumusan masalah di PT."X" mengacu pada keinginan perusahaan untuk mendapatkan suatu hasil pengukuran kinerja perusahaan secara lengkap dan terintegrasi, sedangkan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Membangun sebuah sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*

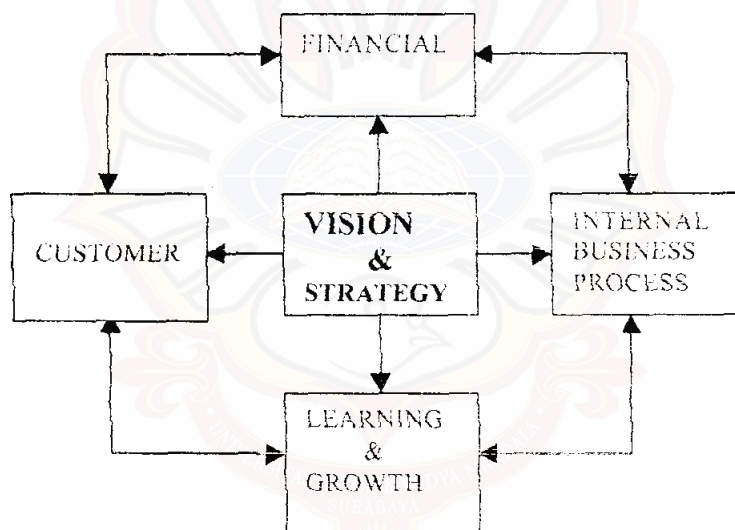


- Mengukur dan menganalisa kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah pada pengukuran kinerja perusahaan pada tahun 1999 dan 2000

## 2. BALANCED SCORECARD

Konsep BSC pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC), merupakan salah satu metode pengukuran dan manajemen *performance* untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan. Saat ini, kebanyakan perusahaan masih menggunakan pengukuran *financial* sebagai acuan pengukuran kinerja perusahaan, sehingga manajer tidak mengetahui sampai seberapa jauh pengaruh yang ditimbulkan akibat strategi yang mereka terapkan.

Metode *Balanced Scorecard* melengkapi manajemen dengan *framework* yang mentranslasikan visi dan strategi ke dalam sistem pengukuran yang terintegrasi, yaitu: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Empat *perspective* di dalam BSC menyatakan adanya saling keterkaitan untuk dapat menggambarkan strategi yang dimiliki perusahaan. Hubungan dalam empat *perspective* digambarkan sebagai suatu kesatuan Gambar 1.



**Gambar 1. *Balanced Scorecard***

Berikut ini adalah penjelasan untuk masing-masing *perspective* diatas:

- *Financial perspective*  
Scorecard pada *perspective* ini menjawab pertanyaan “Untuk dapat berhasil secara *financial* apa yang harus kita perhatikan kepada pemegang saham kita?”
- *Customer perspective*  
Scorecard pada *perspective* ini menjawab pertanyaan “Untuk mewujudkan visi kita apa yang harus kita perhatikan kepada customer kita?”

❑ *Internal Business Process perspective*

Scorecard pada *perspective* ini menjawab pertanyaan “Untuk menyenangkan pemilik saham dan customer kita, proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik?”

❑ *Learning and Growth perspective*

Scorecard pada *perspective* ini menjawab pertanyaan “Untuk mewujudkan visi kita bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri?”

Metode pengukuran BSC memiliki kelebihan sebagai berikut ini:

❑ Ada keseimbangan antara *lag indicator* dan *lead indicator*.

BSC menggunakan tolok ukur kinerja “masa lalu” (*lag indicator* atau ukuran hasil), selain juga menggunakan tolok ukur kinerja “masa depan” (*lead indicator* atau ukuran pemicu hasil). Ukuran hasil digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan, sedangkan ukuran pemicu adalah ukuran yang menunjukkan penyebab dicapainya ukuran hasil.

❑ Ada keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek.

Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan kinerja keuangan hanya dapat mencapai tujuan jangka pendek perusahaan. Dalam metode BSC ada keseimbangan antara tujuan jangka pendek (*financial perspective*) dan tujuan jangka panjang (*customer perspective*, *internal business perspective* dan *learning and growth perspective*).

❑ Ada keseimbangan antara *hard objectives measures* and *softer more subjective measures*.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode BSC, menunjukkan adanya keseimbangan antara *hard objective measures*, artinya dengan menggunakan ukuran hasil yang obyektif (ukuran-ukuran yang mudah didapatkan), yaitu ukuran hasil pada *financial perspective* dengan ukuran hasil yang lebih subyektif (ukuran-ukuran yang sulit didapatkan), yaitu ukuran hasil pada *customer*, *IBP*, dan *learning and growth perspective*.

Dalam metode pengukuran kinerja BSC, ada 3 prinsip yang memungkinkan strategi dapat diterjemahkan kedalam berbagai tujuan dalam setiap *perspective*, dalam perencanaan strategis, yaitu sebagai berikut ini:

❑ Hubungan sebab dan akibat.

Rantai sebab dan akibat harus mencakup keempat faktor BSC diatas, jadi setiap pengukuran yang dipilih dalam BSC harus menjadi elemen dari rantai hubungan sebab dan akibat yang mengkomunikasikan arti dari strategi pada sebuah perusahaan.

❑ Ukuran hasil dan ukuran pemicu kinerja.

Tolok ukur inilah yang berfungsi sebagai alat untuk mengetahui perubahan kinerja perusahaan (*lebih baik, lebih buruk, atau tetap*).

❑ Keterkaitan dengan masalah *financial*.

Hubungan sebab akibat semua ukuran dalam sebuah *Balanced Scorecard* harus terkait dengan setiap tujuan *financial* perusahaan.

Perencanaan strategis secara keseluruhan terdiri atas penentuan:

❑ Tujuan

❑ Ukuran hasil dan ukuran pemicu

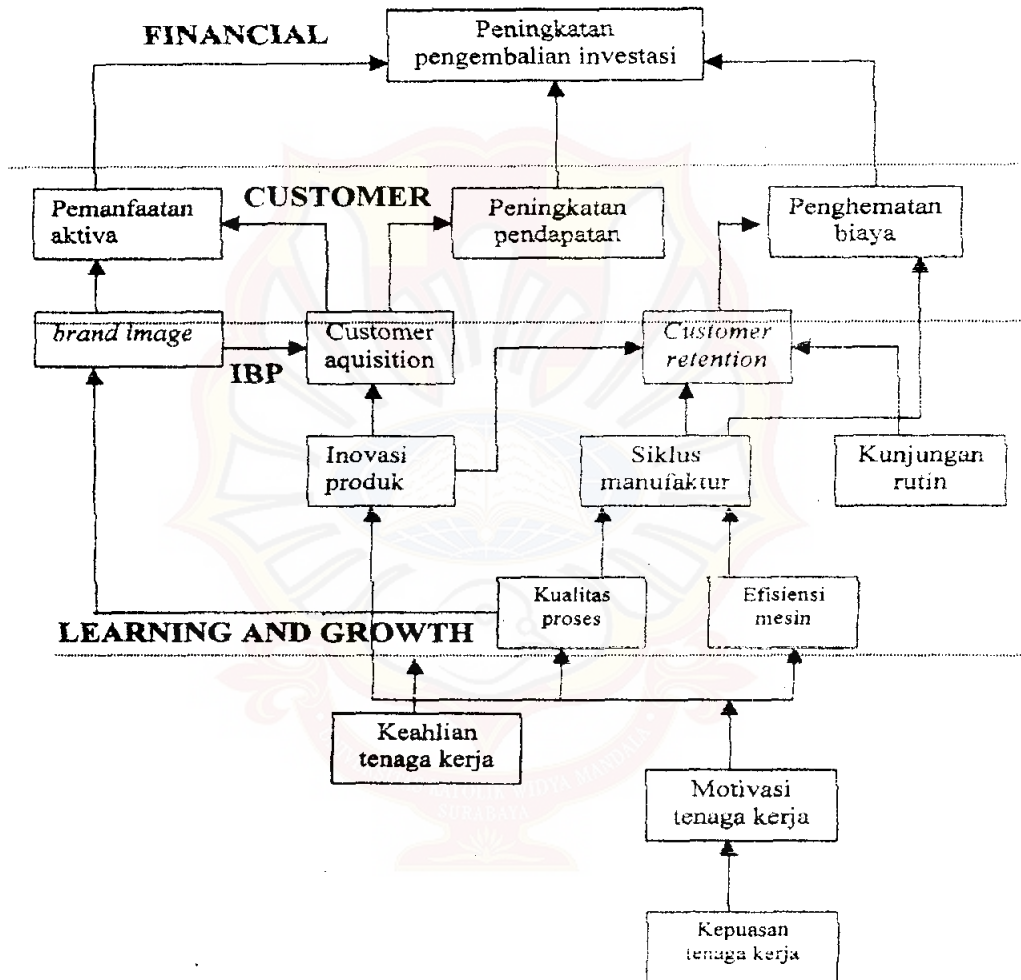
❑ Target

❑ Inisiatif

## 2. PENGUKURAN DAN ANALISA DENGAN METODE BSC DI PT."X"

Pembahasan dilakukan dengan urutan sebagai berikut ini:

1. Memperoleh visi, misi dan strategi perusahaan
2. Menghubungkan visi, misi dan strategi  
Menghubungkan visi, misi dan strategi untuk mengetahui adanya keterkaitan antara visi, misi dan strategi.
3. Menterjemahkan visi dan strategi dalam setiap tujuan  
Ditunjukkan dalam gambar hubungan sebab akibat, yang menunjukkan adanya keterkaitan antara setiap tujuan dalam setiap *perspective*. Diagram hubungan sebab akibat ditunjukkan dengan Gambar 2.



Gambar 2. Hubungan Sebab Akibat

4. Pengumpulan data  
Data yang dikumpulkan digunakan untuk mengukur kinerja pada setiap tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Data yang dikumpulkan pada setiap *perspective* adalah sebagai berikut:

□ *Financial perspective.*

Data pada *financial perspective* adalah neraca dan laporan rugi laba untuk tahun 1999 dan 2000.

□ *Customer perspective.*

Data pada *customer perspective* adalah: data pengiriman tepat waktu, data *sales return*, data jumlah *customer* baru, dan data jumlah *customer* loyal.

□ *Internal Business Process perspective (IBP perspective)*

Data pada *IBP perspective* adalah: data jumlah produk baru, data penyelesaian order tepat waktu, data rata-rata % produk cacat, data jumlah kerusakan mesin dan data jumlah kunjungan rutin.

□ *Learning and growth perspective (L&G perspective).*

Data pada *L&G perspective* adalah: data jenis dan jumlah training yang diberikan, data % rata-rata pemenuhan target produksi, data absensi karyawan, data jumlah tenaga kerja masuk dan keluar.

5. Analisa perencanaan strategi

Dalam analisa perencanaan strategis, dilakukan analisa hasil pengukuran untuk setiap tujuan dalam setiap *perspective*, untuk mengetahui adanya peningkatan atau penurunan kinerja. Sebagai contoh, salah satu tujuan pada *financial perspective* adalah peningkatan pendapatan, maka analisa perencanaan strategis adalah sebagai berikut:

□ Ukuran hasil.

Ukuran hasil adalah pertumbuhan penjualan, yang ditunjukkan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Perhitungan Perubahan Nilai Penjualan**

Keterangan	Tahun 1998	Tahun 1999	Tahun 2000
Total penjualan (Rp) [a]	36.233.108.024	25.768.036.093	31.643.131.862
Kurs (Rp / US\$) [b]	10.210	7.791	8.453
Penjualan setelah pengkonstanan kurs (Rp) $\{(a/b) \times 10.210\}$	36.233.108.024	33.768.662.368	38.220.321.343
inflasi harga produk (perubahan harga)		-1,12%	1,39%
Penj. setelah pengkonstanan (Rp)	36.233.108.024	34.151.155.308	38.123.323.409
Perubahan penjualan		-5,7%	11,6%

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan adanya penurunan penjualan dari tahun 1998 ke tahun 1999 dan kenaikan penjualan dari tahun 1999 ke tahun 2000.

□ Ukuran pemicu.

Ukuran pemicu adalah pada "*revenue mix*" yaitu kemampuan perusahaan dalam mendapatkan kombinasi yang optimal dari pendapatan (*customer* dan produk yang menguntungkan).

□ Target.

PT. "X" menetapkan target pertumbuhan penjualan sebesar 15% per tahun.

Demikian untuk setiap ukuran dilakukan perencanaan strategis, untuk ukuran-ukuran pada ketiga *perspective* yang lain ditambahkan point "Inisiatif" dalam perencanaan

strategis. Inisiatif diperoleh berdasarkan pengamatan dan metode wawancara dengan bagian yang bersangkutan.

#### 6. Perancangan pengukuran kinerja

Perancangan pengukuran kinerja dilakukan dengan urutan sebagai berikut:

##### 1. Pemberian bobot untuk masing-masing *perspective*.

Besarnya bobot ditetapkan berdasarkan tingkat kepentingan *perspective* tersebut terhadap perusahaan. PT."X" menetapkan bahwa setiap *perspective* memiliki tingkat kepentingan yang sama terhadap perusahaan, yaitu masing-masing sebesar 0,25.

##### 2. Pembobotan untuk setiap ukuran hasil.

Besarnya bobot ditetapkan berdasarkan tingkat kepentingan ukuran hasil tersebut terhadap tujuan perusahaan. Saat ini PT."X" sedang memfokuskan usahanya pada peningkatan pertumbuhan pendapatan dan pengurangan biaya, oleh sebab itu semua ukuran yang dipandang oleh perusahaan penting untuk dapat mencapai kedua tujuan diatas diberi bobot yang lebih tinggi. Pembobotan pada setiap *perspective* terdapat pada Tabel 3 sampai dengan Tabel 6.

**Tabel 3. Pembobotan Ukuran Hasil pada *Financial Perspective***

No	Tujuan	Ukuran hasil	Bobot (%)
1	Pertumbuhan pendapatan	sales growth	15
2	Penghematan biaya	GPM	15
		OPM	10
		NPM	10
3	Pemanfaatan aktiva	ITO	10
		ARTO	10
		TATO	10
4	Peningkatan pengembalian investasi	ROA	10
		ROE	10
	Total		100

**Tabel 4. Pembobotan Ukuran Hasil pada *Customer Perspective***

No	Tujuan	Ukuran hasil	Bobot (%)
1	Peningkatan <i>brand image</i> customer	% OTD lokal	10
		% OTD ekspor	20
		% <i>sales retur</i> lokal	10
		% <i>sales retur</i> ekspor	20
2	Meningkatkan <i>customer acquisition</i>	customer baru	20
3	Meningkatkan <i>customer retention</i>	customer lama	20
	Total		100



**Tabel 5. Pembobotan Ukuran Hasil pada *Internal Business Process Perspective***

No	Tujuan	Ukuran hasil	Bobot (%)
1	Meningkatkan inovasi produk baru	jml. produk baru	20
2	Mempercepat siklus manufaktur	Waktu penyelesaian order tepat waktu	
		produk lokal	10
		produk ekspor	20
3	Meningkatkan efisiensi mesin	% penurunan kerusakan mesin	20
4	Memperbaiki kualitas proses	% cacat per bagian	20
5	Membangun hubungan yang baik Dengan customer	jml. kunjungan rutin	10
	Total		100

**Tabel 6. Pembobotan Ukuran Hasil pada *Learning And Growth Perspective***

No	Tujuan	Ukuran hasil	Bobot (%)
1	Meningkatkan keahlian tenaga kerja buruh	% pemenuhan target	25
	Meningkatkan keahlian tenaga kerja staf	Jml training	25
2	Meningkatkan motivasi tenaga kerja buruh	% absen buruh	15
	Meningkatkan motivasi tenaga staf	% absen staf	10
3	Meningkatkan kepuasan tenaga kerja buruh	turnover buruh	15
	Meningkatkan kepuasan tenaga kerja staf	turnover staf	10
	Total		100

### 3. Perancangan pengukuran kinerja

Perancangan pengukuran kinerja dilakukan dengan melakukan perentangan penilaian untuk menentukan kinerja perusahaan berada pada level yang buruk (*score*=1), sedang (*score*=2) dan baik (*score*=3). Penentuan rentang ini ditentukan oleh perusahaan berdasarkan kinerja perusahaan selama ini dan target yang ingin dicapai oleh perusahaan.

## 4. KESIMPULAN DAN SARAN

### 4.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisa adalah adanya peningkatan kinerja perusahaan pada seluruh *perspective* kecuali pada *internal business process perspective* yang menunjukkan kestabilan kinerja pada level yang buruk. Sehingga untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dilakukan dengan meningkatkan penyelesaian *order* tepat waktu dan menurunkan % rata-rata produk cacat. Kedua hal tersebut dapat dicapai dengan semakin meningkatkan kinerja pemenuhan target, karena ketiga ukuran hasil tersebut memiliki bobot yang paling besar.

## 4.2 Saran

Saran untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan adalah:

- ☐ Melakukan perawatan mesin
- ☐ Memperbaiki kualitas proses
- ☐ Perhitungan dan analisa keseimbangan lintasan
- ☐ Perbaiki metode training
- ☐ Komitmen kerjasama untuk dapat menerapkan *Balanced Scorecard*

## DAFTAR NOTASI

BSC	=	Balanced Scorecard
ROCE	=	Return on Capital Employed
IBP	=	Internal business process
OTD	=	On Time Delivery
GPM	=	Gross profit margin
HPP	=	Harga pokok produksi
OPM	=	Operation profit margin
NPM	=	Net profit margin
ITO	=	Inventory turnover
ARTO	=	Account receivable turnover
TATO	=	Total asset turnover
ROI	=	Return on investment
ROE	=	Return on equity
PPIC	=	Production planning and inventory control
QC	=	Quality Control
KKWT	=	Karyawan kontrak waktu terbatas
SL	=	%sales return lokal
SE	=	%sales return ekspor
CB	=	jumlah customer baru
CL	=	jumlah customer lama
PB	=	jumlah produk baru
WL	=	%penyelesaian produksi tepat waktu untuk produk lokal
WE	=	%penyelesaian produksi tepat waktu untuk produk ekspor
RC	=	%rata-rata cacat
PK	=	%penurunan kerusakan mesin
KR	=	jumlah kunjungan rutin
PT	=	%pemenuhan target
TR	=	jumlah training
AB	=	%absen buruh
AS	=	%absent staf
TB	=	turnover buruh
TS	=	turnover staf

